

**Klaus Schönberger/Stefanie Springer**

# **Elektronische Beschaffung in Unternehmen und Verwaltungen – Neue Anforderungen an die Mitarbeiterschaft**

## **1 E-Government goes E-Procurement**

Elektronische Beschaffungsprozesse in Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung stellen einen wichtigen Anwendungsbereich von E-Government dar. Die Diskussion um die Virtualisierung beziehungsweise Informatisierung staatlicher Aktivitäten (vgl. Jansen/Priddat 2001) konzentrierte sich zunächst auf online-basierte Bürgerdienste im „Virtuellen Rathaus“ und auf neue elektronische Beteiligungsmodelle (Stichwort: „E-Democracy und E-Participation; vgl. z. B. Fuchs/Bubeck 2001). In Folge des Programms „Moderner Staat – moderne Verwaltung“<sup>1</sup> der Bundesregierung und dem erklärten Ziel der EU, die Anzahl elektronische Vergabefälle zu erhöhen<sup>2</sup>, ist seit Ende 2000 eine verstärkte Hinwendung zum Thema elektronischer Einkauf zu beobachten. Bei der Einführung von internetbasierten Anwendungen, die eine digitalisierte Abwicklung der Beschaffungsprozesse ermöglichen, treffen zwei Entwicklungen aufeinander, die auch die Restrukturierungen in der Verwaltung bestimmen: Neue organisatorische Leitbilder, die auf die Dezentralisierung und Verschlinkung hierarchischer Strukturen setzen, verbinden sich mit den Möglichkeiten moderner Informations- und Kommunikationstechnik (IKT).

Mit dem Beschaffungswesen wird ein Bereich restrukturiert, der lange Zeit vernachlässigt wurde. Da sowohl öffentliche Verwaltungen als auch privatwirtschaftliche Unternehmen bisher selbst erstellte Leistungen zunehmend auslagern und sich dabei gleichermaßen einem hohen Druck zur Kostensenkung ausgesetzt sehen, nimmt die Bedeutung eines effizienten Beschaffungswesens zu. E-Beschaffung, das heißt die

---

<sup>1</sup> Vgl. URL: <http://www.modernerstaat.de>

<sup>2</sup> Mit der Richtlinie über den elektronischen Geschäftsverkehr vom 17.7.2000 hat die EU die Mitgliedstaaten aufgefordert, bis zum 17.1. 2002 die technischen Voraussetzungen für die elektronische Vergabe von Angeboten herzustellen. Zusätzlich definierte die EU-Kommission das Ziel, dass bis 2003 25 Prozent der Vergabefälle über das Internet abgewickelt werden sollen.

gezielte strategische Restrukturierung der Beschaffungsprozesse, unterstützt mit modernen internetbasierten Anwendungen und Tools, soll dazu dienen, die anvisierten Einsparungen zu realisieren.

E-Beschaffung ist dabei weitaus mehr als der bloße Einsatz von neuen Internetanwendungen. Interne wie externe Arbeitsabläufe und die Beziehungen zwischen Lieferanten und Verwaltung, aber auch zwischen einzelnen Abteilungen oder Mitarbeitern sind von der damit verbundenen Restrukturierung betroffen. Für einen erfolgreichen Einsatz dieser technischen Anwendungen bedarf es einer Veränderung der sozialen Beziehungen zwischen den beteiligten Stellen. Das bedeutet, dass soziale Innovationen zu den zentralen Voraussetzungen der Realisierung von technischen Innovationen gehören (vgl. Bartel u.a. 2000; Töpsch 1998). Die Forderung nach Veränderungen im sozialen Gefüge bezieht sich auf mehrere Ebenen: Angesprochen ist damit zum einen der enge Zusammenhang in dem Organisation und Technik stehen. Die informationstechnische Vernetzung ermöglicht es, Arbeitsschritte und damit auch Verantwortlichkeiten neu zu verteilen. Die daraus resultierenden Rationalisierungspotenziale verpuffen jedoch, wenn elektronischen Beschaffungsanwendungen bestehenden Abläufen und Strukturen nur übergestülpt werden. Notwendige Veränderungen betreffen die Zusammenarbeit zwischen einzelnen Abteilungen, die Aufgabenbereiche der jeweiligen Arbeitsplätze sowie das Arbeitshandeln der Beschäftigten. Diese müssen die aus den E-Procurement-Anwendungen resultierenden veränderten Arbeitsabläufe in ihr alltägliches Arbeitshandeln integrieren. Dazu bedarf es ihrerseits sowohl bestimmter Fähigkeiten als auch Einstellungen. Obwohl die Techniknutzung somit als ein komplementärer Part der Technikentwicklung angesehen werden kann (vgl. Degele 1996; Dollhausen/Hörnig 1996) wird die Perspektive der kollektiven Aneignung der Systeme zumeist vernachlässigt.<sup>3</sup>

„In der Folge bleiben viele Funktionen [der Anwendungen, d. V.] ungenutzt, notwendiges Wissen über Geschäftsprozess und Handlungsfolgen im Organisationszusammenhang ist unter den verschiedenen Akteuren unzureichend vermittelt und überflüssige Datenhalden werden angesammelt“ (Brödner 2002, 346).

Um einen Beitrag zur Schließung dieser Lücke zu leisten, steht der Zusammenhang zwischen Technik, Organisation und alltäglichem Arbeitshandeln im Zentrum des vorliegenden Beitrages. Er dokumentiert erste Ergebnisse einer Untersuchung, die

---

<sup>3</sup> Auch Ansätze, die von einem Qualifizierungsbedarf im Zuge öffentlicher E-Procurement Pilotprojekte ausgehen, vernachlässigen die Notwendigkeit sozialer Innovationen. Zwar ist von einem „Beschaffungsdreieck“ (Gehrmann) die Rede, dass sich dann aber nur aus den Bereichen „Betriebswirtschaft, Recht und Software-Entwicklung“ zusammensetzt. URL: <http://www.fhbund.de/E2W-FHBund/internet/nsf/> [Stand 29.7.2002].

unter dem Titel „E-Commerce, Wissensarbeit und Beschäftigung – Auswirkungen des E-Procurement auf das Arbeitshandeln“ an der Akademie für Technikfolgenabschätzung durchgeführt wurde.<sup>4</sup> Forschungsleitend ist die These, dass die Einführung von E-Procurement und die damit verbundene Re-Strukturierung der Organisation des Beschaffungsprozesses, von den Beschäftigten veränderte – *subjektive* – Leistungen in ihrem Arbeitshandeln einfordern. Dabei gehen wir davon aus, dass Fähigkeiten notwendig werden, die sich weder als bloße EDV-Anwendungskennnisse, noch als formal-fachliche Qualifikationen beschreiben lassen, sondern vielmehr eng mit der Person des Arbeitenden und ihrer Subjektivität verbunden sind.

Mit diesem Beitrag soll der Akzent in der Diskussion – die bislang überwiegend von technischen, ökonomischen oder rechtlichen Perspektiven dominiert war – auf den Aspekt der sozialen Innovationen gelegt werden. Denn ob und wie Beschäftigte mit diesen neuen Handlungsanforderungen im Arbeitsalltag umgehen, wird die weitere Diffusion moderner Online-Einkaufsinstrumente wesentlich beeinflussen.<sup>5</sup>

Hierzu sollen in einem ersten Schritt, die Veränderungen in den Beschaffungsprozessen, die unter dem Begriff E-Procurement firmieren, kurz umrissen werden. Anschließend wird erörtert, an welchen Stellen der untersuchten Arbeitstätigkeiten Anforderungen an subjektive Leistungen zu vermuten sind. Darüber hinaus kann die Fragestellung im Kontext der Diskussion um die zunehmende „Subjektivierung von Arbeit“ (Moldaschl/Voß 2002; vgl. auch Schönberger/Springer 2003) verortet werden. Ein erster empirischer Befund offenbart ein widersprüchliches Bild: technische und organisatorische Veränderungen laufen nicht gleichgerichtet und konfrontieren die Beschäftigten mit disparaten Handlungsanforderungen. Einige Anmerkungen zu den möglichen Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung schließen den Beitrag ab.

## 2. Veränderte Beschaffungsprozesse

Elektronische Beschaffung beziehungsweise E-Procurement, ist weniger ein exakt definierbares Konzept, denn die grundsätzliche Idee, Beschaffungsprozesse zu digitalisieren (Preißner 2002). Das Beschaffungswesen gehört zu den betriebswirtschaftlichen Grundfunktionen und hat die grundlegende Aufgabe die Versorgung einer Organisation mit Waren und Dienstleistungen zu gewährleisten (Arnolds u.a. 1998). Insgesamt lässt sich in der jüngsten Zeit in organisatorischer Hinsicht eine Übertra-

---

<sup>4</sup> Die Grundlage der Studie sind 27 leitfadengestützte Interviews mit Experten (Einkaufsleitung und/oder IT-Abteilung) und Anwendern, die von März 2002 bis März 2003 in sechs Unternehmen und Verwaltungseinrichtungen, die E-Procurement einsetzen, geführt wurden.

<sup>5</sup> Vgl. Konrad (2001), die von einer Wechselwirkung zwischen der Entwicklung und Nutzung neuer IKT ausgeht.

gung von absatzpolitischen Instrumenten in das Beschaffungswesen beobachten. Dabei wird zwischen abwicklungsorientierten-operativen Aufgaben und beschaffungspolitisch-strategischen Aufgaben unterschieden. Dies zielt einerseits darauf, das Beschaffungsprogramm, die Beschaffungspreise und -konditionen sowie die Beziehungen zu den Lieferanten neu zu strukturieren (Large 1999). Andererseits soll damit der Arbeitsprozess und der Arbeitsablauf möglichst effizient gestaltet werden.

Mit der Trennung zwischen operativen und strategischen Aufgaben werden die strategischen Einkaufsentscheidungen in den Einkaufsabteilungen zentralisiert und die ausführenden Tätigkeiten bei den Bedarfsträger dezentralisiert. Mit dieser Maßnahme wird angestrebt, einen Ausgleich zwischen den Vor- und Nachteilen einer zentralen versus einer dezentralen Beschaffungsorganisation herzustellen. Denn dezentrale Lösungen zeichnen sich zwar durch ihre Nähe zu den Bedarfsträgern, durch schnelle Kommunikationswege und eine hohe Flexibilität aus, vernachlässigen aber Bündelungseffekte und Synergien, die durch die größere Menge einer zentralen Beschaffungsorganisation hergestellt werden könnten. Mit der Trennung der Einkaufsentscheidung von der Bestellausführung lässt sich daher von einer *zentralisierten Dezentralisierung der Beschaffungsaufgaben* sprechen.

Eine wesentliche Basis für die Erreichung dieser Ziele ist in technischer Hinsicht die Bereitstellung und der Austausch umfangreicher Informationen und Datensätze sowohl zwischen einzelnen Abteilungen innerhalb der Unternehmen, als auch zwischen Unternehmen und Lieferant. IKT und die damit ermöglichte informationstechnische Vernetzung sind zugleich Katalysator und technische Basis für diese Prozesse. Fragt man nach den konkreten Tools, die unter E-Beschaffung zu subsumieren sind, findet sich ein sehr heterogenes Bündel von Anwendungen, die zum Einsatz kommen. Technische Instrumente der E-Beschaffung sind beispielsweise (vgl. Preißner 2002):

- Elektronische Katalogsysteme (Desk Top Purchasing), die von den Bedarfsträgern genutzt den Beschaffungsvorgang verwalten und organisieren. Die Arbeitsschritte werden dabei vom DTP festgelegt.
- Elektronische Marktplätze, die die Einkaufsabteilungen bei der Informations-Verhandlungs- und Entscheidungsphase bei der Lieferantensuche unterstützen können.

Back End-Systeme (zum Beispiel SAP, die den internen Arbeitsprozess abbilden. Insgesamt muss die Digitalisierung von Beschaffungsprozessen vor dem Hintergrund der Diskussion um E-Commerce bzw. E-Business insgesamt betrachtet werden. Sieht man von dem enormen Hype, den das Thema in den letzten Jahren erfahren hat ab, bleibt ungeachtet dessen ein untersuchenswerter Aspekt übrig: An der Einführung von E-Beschaffungs-Anwendungen lässt sich die schrittweise Informatisierung einer traditionellen betrieblichen Dienstleistungsfunktion beobachten und damit die Kon-

sequenzen einer sich langsam vollziehenden Diffusion von IKT in der Arbeitswelt.<sup>6</sup> Diese informationstechnische Durchdringung von immer mehr Arbeitsabläufen stellt die eigentliche Revolution dar.

### 3. Neue subjektive Leistungen durch E-Beschaffung

Die Ausgangsthese der folgenden Ausführungen lautet, dass die Digitalisierung der Beschaffungsprozesse von den Beschäftigten Anforderungen auf neuem Niveau stellt: Diese müssen im Kontext neuer Beschaffungskonzepte (subjektive) Leistungen erbringen, die eng mit ihrer Person verbunden sind und nicht per Bildungsabschluss erlangt werden können. Erforderlich werden diese Fähigkeiten *sowohl in den Einkaufsabteilungen als auch bei den Nutzerinnen und Nutzern* elektronischer Katalogsysteme.

Es kann insbesondere für den Bereich der operativen Abwicklung zunächst erstaunen von neuen Leistungen zu sprechen, die von den Beschäftigten zu erbringen sind und die zudem auf einem neuen qualitativem Niveau angesiedelt sein sollen. Auch in der sozialwissenschaftlichen Literatur herrscht die Annahme vor, mit der Nutzung von IKT verbinde sich eine Polarisierung im Qualifikationsniveau. Neben einer Verdichtung von anspruchsvollen Aufgaben in den ohnehin höher qualifizierten Bereichen, in unserem Feld die Einkaufsabteilungen, wird eine Dequalifizierung für Tätigkeiten im administrativen Bereich prognostiziert:

„In gewisser Weise kommt es in den informations- und kommunikationsbasierenden Dienstleistungen zu einer radikaleren Substitution menschlicher Arbeitskraft durch Technik als in der stoffgebundenen Herstellungsarbeit (...) Die Scheidelinie verläuft hier zwischen administrativer Informationsverarbeitung und beratungs- bzw. entscheidungsbezogenem Umgang mit den elektronisch zugänglichen Informationen und Daten“ (Baethge 1996, 21).

In einer solchen Perspektive wären von einer stärkeren Einbeziehung subjektiver Wissens-, Analyse- oder Strukturierungsfähigkeiten lediglich die Gruppe der Einkäu-

---

<sup>6</sup> Einzuordnen ist die Einführung elektronischer Beschaffungsprozessen in die Perspektive der „Systemischen Rationalisierung“, wie sie Baethge/Oberbeck (1986) für den Angestelltenbereich beschrieben haben. Deren zentrales Merkmal ist, dass sie „von der Organisation des gesamten Funktionsprozesses“ (Baethge/Oberbeck 1986, 23) ausgeht und eine marktorientierte Neuausrichtung der Leistungs- bzw. Wertschöpfungsketten über Abteilungs- und Betriebsgrenzen hinweg vornimmt (vgl. Altmann u.a. 1986; Bechtle 1994; Baukrowitz/Boes 1996), wie sie im Zuge der Einführung elektronischer Beschaffungsprozesse beobachtbar ist.

ferinnen und Einkäufer betroffen. Eine solche Einschätzung haben wir auch in unserer Untersuchung angetroffen, nämlich dass die verbleibenden operativen Aufgaben geringere Anforderungen an die Beschäftigten stellen.

„Für diesen Bereich [operative Abwicklung, d. V.] müsste es nach meiner Einschätzung eigentlich so sein, dass die Qualifikation dort nicht mehr so hoch anzusiedeln ist, was das Thema Verbrauchsgüter angeht. Wir bieten eine einfache Möglichkeit, das Sortiment entsprechend zu beschaffen. Wir haben dort eher den Wegfall von bestimmten Aufgaben“ (Verwaltung 1, Einkäufer/Experte1).

In der Tat lässt sich auch in unserer Untersuchung eine Erhöhung der Qualifikationsanforderungen in dem Aufgabengebiet der Gruppe der Einkäufer feststellen. Als ein Indiz hierfür kann das steigende formale Abschlussniveau der Einkäuferinnen und Einkäufer gelten, das sich von einer beruflichen Ausbildung zunehmend in Richtung BA-, FH- oder Universitätsabschluss hin entwickelt.

Doch die Beantwortung der Frage, ob damit gleichsam eine Abnahme der Qualifikationsanforderungen für die ausführenden Stellen verbunden ist, bedarf unserer Erachtens einer genaueren Analyse. Denn was auf der einen Seite als Arbeitserleichterung und -vereinfachung konzipiert ist, kann sich hinterrücks als zusätzliche Anforderung erweisen. Im folgenden wird davon ausgegangen, dass der Umgang mit neuer IKT Fähigkeiten verlangt, die über formal-fachliche Kompetenzen hinaus gehen und die eng mit der Subjektivität der Beschäftigten verbunden sind.

Angesprochen sind damit beispielsweise aktive Interpretations-, und Strukturierungsleistungen, die Beschäftigte erbringen müssen, um zwischen einer konkreten und kontingenten Handlungssituation und einem vorab fixierten Handlungsablauf zu vermitteln.<sup>7</sup> Solche impliziten Leistungen, die schwer greif-, mess- und auch kontrollierbar sind, wurden innerhalb einer strikt arbeitsteiligen-tayloristischen Arbeitsorganisation systematisch auszugrenzen versucht. Die Zergliederung der Leistungserstellung in kleine Teileinheiten und die damit verbundene Standardisierung zielte darauf, Arbeitsprozesse möglichst unabhängig von der individuellen Leistungsfähigkeit und -bereitschaft des Arbeitenden zu machen. Mit steigender Umweltkomplexität erweist

---

<sup>7</sup> In Abgrenzung zum Begriff der Individualität bezieht sich der Begriff der Subjektivität auf das Verhältnis einer Person zur Gesellschaft. Soziale Situationen sind prinzipiell, in jeweils unterschiedlichem Ausmaß, kontingent und müssen von den beteiligten Personen interpretiert, aktiv strukturiert und in konkrete Handlungen überführt werden. Subjektivität bezeichnet das Vermögen von Personen, mit ihrer Umwelt und darin enthaltenen organisatorischen und technischen Verhaltenserwartungen Vorgaben „nicht lediglich mechanistisch zu folgen, sondern sich konstruktiv mit ihnen auseinanderzusetzen“ (Schimank 1986, 76, vgl. auch Daniel 1981).

sich eine solche Arbeitsorganisation jedoch als dysfunktional und eine zentrale Vorausplanung als zu schwerfällig.

Mit der These, dass die Nutzung elektronischer Beschaffungssysteme subjektive Fähigkeiten und Leistungen seitens der Beschäftigten erfordert, stellen wir die Einführung von E-Procurement in Unternehmen und Verwaltung in den Kontext der zunehmenden Einforderung subjektiver Arbeitsleistungen in der Arbeitswelt insgesamt. Diese wird unter dem Begriff der „Subjektivierung von Arbeit“ (Moldaschl/Voß 2002) diskutiert. Dahinter verbirgt sich ein Bündel von Ansätzen, die im Zusammenhang veränderter technisch-organisatorischer Strukturen in den Unternehmen den Bedeutungszuwachs für subjektive, persönlichkeitsgebundene Leistungen im Arbeitsprozess beschreiben (Kleemann u. a. 2002; Egbringhoff u. a. 2003). Mit der strategischen Neuausrichtung der Wertschöpfungsketten verbindet sich auch eine verstärkte ökonomische Funktionalisierung menschlicher Subjektivität, die – und das ist neu – von den Arbeitskräften selbst vollzogen werden muss (Kleemann u. a. 2002).

Der erhöhte Subjektivitätsbedarf wird zum einen auf die vergrößerten organisatorischen Handlungs- und Entscheidungsfreiräumen zurückgeführt, wie sie im Zuge einer „Verschlankung“ und „Dehierarchisierung“ von Organisationen entstehen und die mehr Selbstorganisation und Eigenstrukturierung erfordern (zum Beispiel Altmann u.a. 1986; Kern/Schumann 1984 oder jüngeren Datums Heidenreich/Töpsch 1998, Braczyk 2001). Aber auch das höhere Abstraktions- und Unbestimmtheitsniveau hochtechnisierter Umgebungen ist auf das Wissen anwendender Subjekte angewiesen (Baukrowitz/Boes 1996; Schimank 1986; Böhle 1998). Der erhöhte Bedarf an Subjektivität und damit ein Wandel der notwendigen Fähigkeiten ist somit eng mit vergrößerten und unsicheren Handlungs- und Verantwortungsräumen verbunden, die der Interpretation und Deutung durch den jeweils handelnden Beschäftigten bedürfen. Eindeutig erscheint die Situation bei der Gruppe der Einkäufer, bei denen im Sinne Baethges (1996) eine Verdichtung von entscheidungsrelevanten Tätigkeitsinhalten zu finden ist. Die Tendenz zur formalen Höherqualifizierung ist eine Folge der vergrößerten strategisch-analytischen Aufgabenbereiche der Einkäufer.

Anders verhält es sich im Fall der AnwenderInnen von Desk Top Purchasing-Systemen. Elektronische Kataloge zielen gerade darauf, Unsicherheiten im Bestellablauf durch Standardisierung zu minimieren. Ob die Bedienung dabei so „kinderleicht“ ist, wie Experten nicht müde werden zu behaupten, soll an dieser Stelle erst einmal dahingestellt bleiben. Vielmehr ist zu hinterfragen, ob die Probleme, die bei der Einführung solcher Systeme auftreten können, tatsächlich fehlenden EDV-Kenntnissen der Beschäftigten oder altersbedingter Technikdistanz zuzuschreiben sind.

Demgegenüber vertreten wir die Meinung, dass die technisch-organisatorischen Veränderungen, die sich insbesondere mit Desk Top Purchasing-Systemen verbinden nicht gleichgerichtet verlaufen und widersprüchliche Anforderungen an die Beschäftigten stellen. Die folgenden Überlegungen sind Ergebnisse, die auf einer Teilaus-

wertung der Interviews beruhen, die in mittleren und Großbetrieben der Produktionsmittelindustrie sowie in der kommunalen und Landesverwaltung Baden-Württembergs geführt wurden.<sup>8</sup>

### 3.1. Subjektive Leistungen und Reorganisation

Von zentraler Bedeutung im organisatorischen Restrukturierungsprozess ist die strikte Trennung der Einkaufsentscheidung für einen bestimmten Lieferanten von der Bestellabwicklung. Hinter den Katalogbestellsystemen stehen organisatorisch gebündelte Rahmenverträge aus denen die Bedarfsträger im Unternehmen und in der Verwaltung das benötigte Material direkt beim Lieferanten bestellen. Die bisher bestehende Vermittlung über die Einkaufsabteilung und die Lagerhaltung entfällt. Allerdings lassen sich einige damit nach wie vor verbundenen Routinetätigkeiten nicht vollständig automatisieren. Insbesondere die Eingabe der Daten in das System, das heißt die Digitalisierung der Bestellung bleibt als Restgröße bestehen und erfolgt i.d.R. manuell. Diese Erfassung wurde bisher zumeist von den Einkaufsabteilungen selbst durchgeführt. Die Dezentralisierung bedeutet, diese Aufgabe weiter zu geben und bei den Bedarfsträgern anzusiedeln.

Die Möglichkeit aus den Rahmenverträgen sich nun selbständig für ein bestimmtes Produkt entscheiden zu können, wird aus Sicht der Nutzerinnen und Nutzer als ein vergrößerter Entscheidungsspielraum durchaus positiv aufgenommen. Für die Bedarfsträger, die nun ihrer Materialien selbst bestellen, bedeuten elektronische Kataloge damit zwar ein Mehr an Arbeitsschritten, aber grundsätzlich auch ein vergrößerter Verantwortungsbereich. Denn häufig sind die definierten Produktkataloge zwar klar begrenzt, bieten aber gleichzeitig eine größere Auswahl als bisher. Die selbständige Auswahl aus einem vordefinierten Produktkatalog stellt somit eine begrenzte Eigenverantwortung dar. Die Bestellenden selbst müssen nun die Kontrolle über den Beschaffungsvorgang übernehmen, das heißt Güter im Katalogsystem auswählen und anfordern sowie überwachen ob und in welchen Mengen und Qualitäten geliefert

---

<sup>8</sup> Unsere Untersuchungsgruppe besteht aus je drei große Produktionsunternehmen aus dem Maschinenbau, zwei Kommunalverwaltungen sowie eine Einrichtung des Landes Baden-Württemberg, die DTP-Systeme eingeführt haben. Alle Betriebe und Verwaltungen sind in Baden-Württemberg ansässig und hatten seit mindestens zwölf Monaten ein elektronisches Katalogsystem in Betrieb. Bei den Produktionsunternehmen handelte es sich um zwei Unternehmen mit überwiegender Einzelfertigung, ein Unternehmen zeichnet sich durch eine große Produktpalette aus, in der sowohl Einzel- als auch Serien- bis Massenproduktion anzutreffen ist. Bestellt wurden per elektronischer Katalogsysteme überwiegend Büromaterialien. In nahezu allen untersuchten Einrichtungen war geplant, die Produkte sukzessive auszuweiten und beispielsweise weitere Betriebs- und Hilfsmaterialien mit aufzunehmen.

wurde und gegebenenfalls die Rückabwicklung und Beschwerdeführung bei auftretenden Falschlieferungen, Verzögerungen usw. erledigen:

„Also es hat schon eine ganz klare Verlagerung stattgefunden von hier nach da. Jetzt auch gerade im Bereich Reklamation, Beschwerdemanagement. Also das muss man auch natürlich klar sehen“ (Verwaltung 3, Einkäufer 1).

Es geht dabei aber nicht nur um zusätzliche Aufgaben, die zumeist als lästig empfunden werden. Insbesondere die aus der Dezentralisierung resultierenden hinzugekommenen kommunikativen Aufgaben werden als unbequeme und unerfreuliche Leistungsanforderung erfahren:

„Ich denke, dass es einige immer noch als Belastung empfinden, weil die immer noch dieser Zentralität nachtrauern. Die hatten da nichts zu tun, grad das Beschwerdemanagement, da macht bei vielen noch Probleme. Man muss das ja auch zeitintensiv sehen. Der muss das auspacken, der muss das prüfen, sieht das das falsch ist, dann weiss er nicht, wie er das angeht, dann muss er erst in sein Führungshandbuch schauen, wie muss ich überhaupt mich beschweren, wie mache ich das? Und dann hast du das wieder lang nicht mehr gemacht und dann weiss ich es nicht mehr und dann frage ich, dann ruft man da an und dann bin ich da auch noch behilflich dabei. Also so Sachen kommen schon noch mal vor. Und da merke ich schon, das viele dieser Zentralität nachtrauern. Ist ja klar, diese Arbeit haben die früher nicht gehabt, da haben die sich andere Sekretariats- oder Vorzimmerarbeiten widmen können“ (Verwaltung 3, Einkäufer 1).

Damit ist nun neben den bisherigen Tätigkeiten ein Mehr an dispositiv-planenden Schritten des „Arbeitsplatzmanagements“ von Beschäftigten zu leisten, die bisher nur ausführende Aufgaben zu erledigen hatten:

„Das fiel mir auch in weiteren Kommunen auf, dass es Leute gibt die ihrem Job entsprechend planen müssen, beispielsweise im Bürgeramt, in dem einfach eine andere Tätigkeit [als die Beschaffungsaufgaben, d. V.] zu verrichten ist. Aber zusätzlich darüber hinaus nachzudenken, was ich für meinen Arbeitsplatz beim nächsten Mal benötige.“ (Verwaltung 2, Einkäufer 1).

Nun stellen sich zusätzlich Fragen wie: Was benötige ich, um meine Arbeit erledigen zu können? Wann muss ich bestellen, um die Ware rechtzeitig zu erhalten und den Mindestbestellwert einzuhalten? Welche Materialien eignen sich am besten? Die

Erledigung dieser Aufgaben erfordert strategisches Überblickswissen über die benötigten Materialien in der richtigen Qualität und zum richtigen Zeitpunkt. Hierfür ist zugleich eine gewisse Organisations-, und Entscheidungsfähigkeit notwendig:

„Paß doch auf, Du brauchst doch eine Tintenpatrone Wenn früher was ausging konnte man in die Beschaffungsstelle gehen. Die Lagerdisposition, Verantwortung wird auf den Mitarbeiter übertragen: Was brauche ich wann? Was kostet die dann?“ (Verwaltung 3, Experte 1).

Statt wie bisher, einfach auf einem Zettel anzukreuzen beziehungsweise mehr oder weniger spezifizierte Angaben über die Waren zu machen, die benötigt werden, wählen die Bedarfsträger nun aus einem für sie grundsätzlich vergrößerten Sortiment selbst aus. Die konkrete Auswahlentscheidung trifft nun der oder die Beschäftigte selbst:

„Die haben halt bisher einen Zettel ausgefüllt und dann ein Fax geschickt, und dann kam das. Und das war so ein Kostenstandartbelieferungssystem, das heißt, ein gewissen Bereich gab es eben auf diesem Zettel, und alles andere ist extra über so einen gelben Zettel oder über Bestellanforderung bestellt worden. Das heißt, wenn einer eben einen Kuli von einer anderen Firma wollte, dann hat der extra einen Zettel geschrieben: ‚Ich möchte einen Kuli von der anderen Firma!‘, und dann hat man für einen Kugelschreiber eine Bestellung ausgelöst. Und dann hat man jetzt irgendwann gesagt, man macht das Sortiment auf und jeder kann bestellen was er will“ (Einkäufer 3, Produktionsunternehmen1).

Damit verbunden ist auch die Notwendigkeit ein Kostenbewusstsein zu entwickeln, zum einen für die Organisation und Überwachung des zugeteilten Budgets, zum anderen für eine reibungslose Abwicklung der Bestellprozesse:

„Das heißt, die haben etwas falsch bestellt und dann haben wir eben wieder diese Rückgabe machen müssen. Und das ist jetzt auch auf den Anwender übertragen. Natürlich, wenn irgendetwas ist und da ruft jemand an und sagt: ‚Was soll ich machen?‘ oder ‚Können Sie mir helfen?‘, dann sage ich: ‚Okay, ich gebe das zurück für Sie, das ist natürlich kein Thema‘. Aber grundsätzlich, auch um ein bisschen das Bewusstsein zu schulen. Wenn ich für 14 Euro etwas falsch bestelle, das ist zwar blöd aber ich schmeiße es leichter in den Müll-

eimer, bevor ich das zurückgebe“ (Produktionsunternehmen 1, Einkäufer 3).

Die Interviews verweisen auf eine Reihe von subjektiven Leistungen, die aufgrund der Reorganisation im Beschaffungsbereich von Unternehmen mit DTP-Systemen von den Bedarfsträgern eingefordert werden. Bisher lassen sich unterscheiden:

- die Fähigkeit den eigenen Arbeitsplatz zu organisieren,
- die Kosten zu kontrollieren,
- die eigene Auswahlentscheidung aus einem vergrößertem Sortiment fällen,
- das Beschwerdemanagement organisieren.

All das sind Fähigkeiten, die nicht fachlicher Natur sind, sondern die implizit-abstrakt eng mit der Person des Arbeitenden und ihrer Erfahrung am konkreten Arbeitsplatz verbunden sind. Auch sind es durchweg *aktive Strukturierungsleistungen*, die von den Beschäftigten zusätzlich erbracht werden müssen (Kleemann/Matuschek/Voß 2002). Für diese Art Leistungen bedarf es gleichsam einer stärkeren Eigenmotivierung, die sich ebenfalls als individuelle Persönlichkeitseigenschaft begreifen lässt. Es lässt sich festhalten, dass aufgrund der Dezentralisierung des Einkaufs zunehmende Anforderungen hinsichtlich subjektiver Leistungen in Form der Einbringung persönlicher Fähigkeits- und Erfahrungsbündel an die Beschäftigten gestellt werden. In der bisher stark arbeitsteiligen Arbeitsorganisation waren diese Qualifikationen aber lange Jahre nicht in diesem Ausmaß gefragt. Dieselben müssen insbesondere in Verwaltungen und größeren Betrieben nun oft erst langsam wieder entwickelt und erworben werden.

### 3.2 Subjektive Leistungen und Technik

Der Umgang mit elektronischen Katalogsystemen fordert ebenfalls andere Leistungen gegenüber der bisherigen Bedarfsanmeldung. Denn ungeachtet aller technisch inspirierten Rationalisierungsvisionen, die menschliche Arbeitsleistung unnötig machen soll, bleiben die einzelnen technischen Systeme von Schwachstellen und logischen Unzulänglichkeiten oder Uneindeutigkeiten geprägt.

„Paradoxerweise stellt die effektive und effiziente Nutzung von IT-Systemen umso höhere Anforderungen an deren aufwendige Aneignung und die Entwicklung individueller und kollektiver Handlungskompetenz im Gebrauch, je komplizierter und funktionsreicher sie sind“ (Brödner et al. 2002).

Erst der permanente Ausgleich durch subjektiv-menschliche Eingriffe führt zu einem vermeintlich reibungslosen Ablauf des Einsatzes der IT-Systeme (vgl. auch Böhle 1994; Schimank 1986). Diese Anpassungsleistungen sind überaus subtil und dem äußeren Beobachter nur schwer zugänglich, dennoch lassen sie sich auch für elektronische Katalogsysteme bestimmen. Im Zusammenhang von E-Procurement wird ein solch subjektives Ausgleichen häufig durch den Aufbau der Kataloge und der ihnen zugrunde liegenden „Hypertext-Logik“ notwendig.

Entgegen aller Visionen vom einfachen Surfen gestaltet sich das Auffinden eines gewünschten Artikel in webbasierten Katalogen für die Anwender oft wie die Suche nach der berühmten Stecknadel im Heuhaufen. Vielfältige Untermenüs bergen unterschiedliche Produkte und Produktarten und ohne die Möglichkeit eines vorherigen Überblicks oder die exakte Spezifikation des Artikels muss sich der Bestellende auf einen Irrweg durch die einzelnen Menüs einrichten, wie die folgenden Erfahrungen von AnwenderInnen zeigen:

„Genau, gebe ‚Ordner‘ ein, gebe ‚80‘ als Breite ein, und dann noch ‚schwarz‘ und dann kommen mir die ganzen Sachen. Wenn ich jetzt hier, was weiß ich, suche ‚Präsentation, Planung‘. Dann hat es hier die ganzen Sachen. Dann muss ich wieder in das Untermenü gehen, und dann gibt es vielleicht noch 5 Untermenüs und bis ich mich da richtig durchgeklickt habe und dann denke ich: Ach das war es nicht. Und dann muss ich wieder zurück. Also das ist schon ziemlich, auch denke ich am Anfang aufwendig“ (Produktionsunternehmen 1, Einkäufer 2).

Dabei ist es noch die Frage, ob es sich tatsächlich um Anfangsprobleme handelt oder ob hier nicht unterschiedliche Logiken der bisher eher haptisch-visuellen und der virtuellen Katalogsuche zutage treten:

[Bei der Suche im Katalogsystem, klicken auf einzelne Artikel] „Hier ist jetzt wieder kein Bild vorhanden, das ist schon mal schlecht. Aber, da kann ich... Das sind jetzt Plastikheftstreifen. O.K. Und wenn ich sage, nein, das war es nicht, den will ich hier nicht, dann muss ich – hier sehen wir es, Moment mal, 84 Produkte aufmachen. Aber immer einzeln klicken. Jetzt suchen wir mal den, den ich bestellt habe, das waren ..... (Pause, sucht)... das sind die Heftstreifen.... Ich kann hier mit dem [der Suchfunktion, d. V.] auch nicht suchen.“ (Verwaltung 1, Anwender 1.)

So kann die Suche einzelner Kleinteile für die AnwenderInnen der Katalogsysteme zu einem langwierigen Unterfangen geraten. Grund dafür sind einerseits uneinheitliche Spezifikationen beziehungsweise Codierungen von Artikeln und Produkten, die sich jeweils auf Seiten der Lieferanten, Katalogbetreiber, Einkaufsabteilungen und der Anwender unterscheiden können.

„Jetzt muss aber ganz genau wissen: was möchtest du. Ein Oberbegriff reicht jetzt nicht mehr, man muss ins Detail gehen ... Ich muss wissen, wie die Produkte heißen“ (Verwaltung 3, Anwender 2).

Es ist das letzte Glied in der Kette, der Enduser, der diese Ungenauigkeiten beziehungsweise Differenzierungen in den Produktbeschreibungen kompensieren muss

„Ich denke halt, also so wie ich da schon mitgekriegt habe, dass die einfach auch falsche Begriffsdefinitionen eingegeben haben. Und da durch das auch kein Erfolg gehabt haben“ (Verwaltung 3, Einkäufer 1).

Die Schwierigkeit, die Produkte in einen allgemeinverständlichen Überbegriffe zu fassen, die gleichzeitig eine genaue Spezifikation des Produkts bieten, wird von den Systembetreibern unterschätzt einem der von uns befragten Unternehmen werden aufgrund dieser Problematik als Handreichung zum elektronischen System auch wieder Papierkataloge ausgeteilt, die von den Bestellern in der Regel gerne genutzt werden. Nur einer interviewte Person gab an, auf den Papierkatalog möglichst verzichten zu wollen. Inwieweit diese Katalogsysteme als Vor- oder Nachteil im alltäglichen Arbeitshandeln gewertet werden, ist somit offenbar auch von der Selbstverständlichkeit abstraktifizierender Denkweisen abhängig.

An dieser Stelle ist jedoch kein aktives Ausfüllen von Handlungsräumen gefordert, sondern das passive Kompensieren von technischen Lücken. Für eine erfolgreiche Bewältigung solcher Hürden bedarf es analytischer und kategorialer Fähigkeiten, die beim Schließen von einem Begriff auf einen verwandten Begriff behilflich sind. Kompensiert werden solch logische Brüche durch den Aufbau von Erfahrungswissen im Umgang mit dem System. Dieses Wissen ist aber wiederum subjektiv, das heißt eng an die Person des Bestellenden gebunden und nur schwer explizierbar. Auch Abstraktionsvermögen wird im Umgang mit der Hypertextlogik verlangt. Mit dem Übergang von einer ganzheitlich haptischen Darstellung in einem Papierkatalog zur digitalen Abbildung müssen die Beschäftigten lernen, durch verschiedenen Menüs und Untermenüs zu navigieren. Erforderlich ist die Fähigkeit, abstrakte Artikelinformationen mit bildhaften Vorstellungen verknüpfen zu können. Entscheidend ist dabei, dass eine Denkweise erforderlich wird, die bei den fachlichen Ausbildungen

nicht vermittelt wird. Kategoriales Denken und Suchen sind Leistungen, die durch Auswendiglernen nicht erwerbbar sind und damit verbundene Schwierigkeiten daher nicht nur als Anfangsproblem angesehen werden kann.

Zusammenfassend lässt sich hinsichtlich subjektiver Leistungen im Zuge der Einführung elektronischer Katalogsysteme sagen: Es zeichnet sich eine Kluft zwischen aktiven subjektiven Strukturierungsleistungen ab, wenn vergrößerte organisatorische Handlungs- und Entscheidungsspielräume an den Arbeitsplätzen eingefordert werden und gleichzeitig passive kompensatorische Subjektleistungen durch die Technik den Beschäftigten abverlangt werden.

## 4. Besonderheiten im öffentlichen Beschaffungswesen

Bisherige Erfahrungen zeigen, dass die Einführung elektronischer Beschaffungsprozesse in der öffentlichen Verwaltung auf einige Barrieren stößt. Beispielsweise wird angeführt, dass

„das Bewusstsein für eine ganzheitliche Betrachtungsweise [...] im Augenblick – jedenfalls in der öffentlichen Administration – noch nicht ausreichend vorhanden [sei], obgleich die technischen Gegebenheiten eine medienbruchfreie Abwicklung schon längst gewährleisten“ (Gehrmann/Schinzer 2002, 22).

Es sind eine Reihe von Einflussfaktoren, die die Möglichkeiten für eine ganzheitliche Betrachtungsweise seitens der Beschäftigten erschweren. So ist das öffentliche Beschaffungswesen beispielsweise in Vielzahl von Rechtsverordnungen eingebettet, die keineswegs homogene Ziele formulieren. Neben dem grundlegenden Ziel der rechtzeitigen Versorgung mit Materialien zur Sicherstellung der Leistungserbringung müssen im öffentlichen Beschaffungsprozess auch (vgl. Gehrmann/Schinzer 2002; Sacher 1992)

- kostenwirtschaftliche Ziele, das heißt haushaltsrechtliche Bestimmungen, nach denen die vorhandenen Mittel wirtschaftlich und sparsam einzusetzen sind,
- wettbewerbsorientierte Ziele, das heißt die Förderung von Wettbewerb bei gleichzeitigem diskriminierungsfreier Zugang für alle interessierten Lieferanten (kleiner und mittlerer Unternehmen),
- gemeinwohlorientierte Ziele, das heißt die Berücksichtigung von sozialen, ökologischen oder regionalwirtschaftlichen Strukturen

berücksichtigt werden (vgl. auch Mosbacher 2001). Hintergrund der zahlreichen Rechtsvorschriften und der damit verbunden komplexen Genehmigungswege ist ne-

ben dem Schutz vor Korruption auch die Durchsetzung zentraler (politisch intendierter) Grundsätze.

„Wirtschaftlichkeit“ bedeutet damit nicht, dass in jedem Fall die preisgünstigste Variante zu wählen ist. Vielmehr ist eine Abwägung aller Kriterien gefordert. Sacher (1992, 141) interpretiert diese als „Handlungskorridor, deren Bewältigung eine wirtschaftliche Einkaufspolitik bei gleichzeitiger Gewährleistung der Chancengleichheit für allen an einem Staatsauftrag interessierten Leistungsanbieter beinhaltet“. Die Aushandlung der Grundsätze in diesem Handlungskorridor ist dabei ein Entscheidungsprozess, der von zahlreichen Zielkonflikten begleitet ist. So kann der Gesichtspunkt der Unterstützung regionaler Wirtschaftsstrukturen oder der Unterstützung kleiner und mittlerer Unternehmen in Gegensatz zu dem kostenwirtschaftlichen Ziel einer möglichst sparsamen Mittelverwendung stehen. Ein kostenwirtschaftlicher Beschaffungsprozess wird auch nicht von allen beteiligten Verwaltungen als Kernkompetenz definiert. Kommt es hier zu einer Aufgabenkollision, gerät die Gestaltung effizienter Einkaufsprozesse ins Hintertreffen, ein Problem, das uns auch in dieser Untersuchung begegnet ist.

Der Blick auf die Beschaffungsvorschriften als Handlungsprogramm mit Unsicherheitszonen wie Sacher (1992) ihn wählt, betont ein weiteres Argument: das Entscheidungsverhalten und das Arbeitshandeln des Beschaffungspersonals. Wie gehen Beschäftigte der öffentlichen Verwaltung mit den regelbedingten Unsicherheitszonen um? Welche Subjektivität bringen sie mit? Grundsätzlich sind Arbeitsplätze in der öffentlichen Verwaltung in besonderem Maße regelgeleitete Arbeit, die in einen komplexen Genehmigungs- und Bürokratieapparat eingebettet ist. Das Personal in der öffentlichen Verwaltung in funktional ausdifferenzierten Gesellschaften hat einen besonderen Status, der sich aus bestimmten Rechten und Privilegien, aber auch bestimmten Pflichten zusammensetzt, die zu einem „Ethos“ werden können, der „positiver Bestandteil der [...] sozialen Identität“ (Mayntz 1997, 135) der öffentlich Beschäftigten werden kann. Den Persönlichkeitstyp der Beschäftigten, die eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst anstreben, fasst Mayntz (1997, 161) wie folgt zusammen:

„Eine berufliche Karriere ohne Risiko und ohne besondere Anforderungen an die persönliche Leistungsfähigkeit bei gleichzeitigem Höchstmaß materieller und beruflicher Sicherheit wirkt anziehend auf einen Personentypus, der wenig Risikofreude besitzt, eher als andere zu Dogmatismus und Rigidität neigt, mit unsicheren und mehrdeutigen Situationen nicht gut fertig wird und die Gründe für Erfolg oder Misserfolg lieber in äußeren Umständen als bei sich selbst sucht. Gleichzeitig ist dieser Typus jedoch durchaus leistungsorientiert, so dass die manchmal geäußerte Erwartung, es zöge die Bequemen in

die öffentliche Verwaltung offenbar nicht zutrifft“ (Mayntz 1997, 161).

Als Leistungsbereitschaft in einem fest vordefinierten Rahmen lässt sich die Mayntzsche Analyse interpretieren. Probleme können entstehen, wenn der vordefinierte Rahmen verlassen und selbst aufgefüllt werden muss. Hier stellt sich nun die Frage, wie sich dieser Sachverhalt auf die unterschiedlichen Ebenen der elektronischen Beschaffung, den Einkauf und die dezentralisierten Nutzer auswirkt? Dabei muss jedoch berücksichtigt werden, dass die Einführung elektronischer Beschaffungssysteme eng mit der Einführung der neuen Steuerungsinstrumente in der Verwaltung verbunden sind, in der Elemente marktlicher und kundenorientierter Dienstleistungserbringung bereits die Leitmaxime darstellen. Bemerkenswert ist, dass in den Verwaltungen, in denen wir auf elektronische Beschaffungssysteme gestoßen sind, insbesondere in den Projektleitungen immer wieder Mitarbeiter beschäftigt sind, die Erfahrungen aus der Wirtschaft mitbringen. Allerdings sei noch angemerkt, dass die Unterschiede zwischen Verwaltung und Wirtschaft dann geringer ausfallen, wenn man sie mit den Beschäftigten größeren, konzernartigen Unternehmen vergleicht. Die Einkaufsabteilungen sehr großer Unternehmen äußerten ganz ähnliche Ziele und machten ähnliche Beobachtungen, wie diejenigen in den Verwaltungen.

Im Kontext der Bemühungen um eine Verwaltungsreform, die einen völlig neuen haushälterischen Ansatz zu zugrunde legt, der auch die Basis der Elektronischen Katalogsysteme darstellt, wird eine Denkweise propagiert, die die bisher vorherrschende kameralistische Haushaltslogik infrage stellt.

„Das der Mensch bedarfsorientiert denkt und sagt, man hat in einem viertel Jahr wieder die nächste Einkaufsmöglichkeit, rechnet die Kosten auf einen Haushalt oder Doppelhaushalt, hier entstehen die Kosten und darüber ist nachzudenken. Diese Umstellung dauert einfach eine Weile. Das zentralistische System besteht in einer reinen Kostenorientierungsfrage. Man erhält Geld das ausgegeben wird. Das andere System besteht in einer Bedarfsdeckungsfrage, in der man ein bestimmtes Budget zur Verfügung hat, mit dem man versuchen muss seinen Bedarf zu decken. Spart man in seinem Budget etwas ein, verliert man das nicht, sondern kann es wiederum im nächsten Jahr nutzen. Vielleicht braucht man dann auch etwas ganz anderes. Also Bedarfsdeckung bedeutet vor allem auch das Lernen zu planen. [...] Dieses Gedankengut ist erst im Kommen.“ (Verwaltung 2, Einkäufer1)

Dieser Übergang von der Vorratshaltung zur Bedarfsdeckung bedarf eines veränderten Blicks auf Ressourcennutzung, die bestimmte Phänomene wie das „Dezember-

„Fieber“, wenn auf die Schnelle noch Geld ausgegeben muss, weil es sonst verloren ist, nicht mehr nahe legt.

Darüber hinaus ergibt sich offenbar ein weiterer Effekt. Die Kosten werden einerseits transparenter, weil deutlich wird, dass derjenige, der bestellt auch die durch ihn verursachten Kosten erkennen kann. In einem Fall ist das Bestellvolumen offensichtlich zurückgegangen, was aber auch dem Abbau des Lagervolumens geschuldet sein kann. Außerdem sei das Bestellen lästiger, der Aufwand stelle vielleicht eine gewisse Hemmschwelle dar, nicht alles zu bestellen, so schilderte uns ein Interviewpartner.

Die Intention von elektronischer Beschaffung wird aber ad absurdum geführt, wenn – wie in einer Verwaltung gesehen – elektronische Katalogssysteme eingeführt worden sind, eine organisatorische Maßnahme wie die Budgetierung nicht eingerichtet wird und die zentrale Einkaufsstelle dennoch die Kostenabrechnung vornehmen muss:

Wenn wir diesen Prüfungsaufwand nicht hätten und diese Überwachung dieser einzelnen Budgets. Das würde natürlich, das denke ich mal, ganz anders aussehen. Dann hätte ich mehr Zeit, mehr statistische Auswertungen zu fahren oder mehr Markterkundungen machen, aber das muss ich immer dann halt dann machen... Die Zeit muss ich mir praktisch irgendwo „runterbrechen“ (Verwaltung 3, Einkäufer 1)

Diese Einkäuferin ist aufgrund der elektronischen Beschaffung noch mehr belastet:

„Sie macht die Kostenabrechnung, bei ihr gehen auch die gesamten Rechnungen ein, d.h. sie gehen bei den Ämtern ein, aber die müssen sie dann bestätigen anhand vom Auftrag und dann geht es an die Frau X und die weist es zur Zahlung an“ (Verwaltung 3, Anwender 2).

Während andernorts E-Procurement erst im Zuge der Reorganisation des Verwaltungshandeln eingeführt wird, fungiert in diesem Fall die elektronische Beschaffung als Enabler für die Reorganisation der Verwaltung. Sie sind sozusagen die

„Vorbedingung für die Budgetierung der Neuen Steuerungsinstrumente, um die Rechnungsstellung zu ermöglichen. Jetzt gibt es Auswertungen, die zeigen, welches Amt hat was bestellt, das ist ein großer Knackpunkt“ (Verwaltung 3, Experte 1).

Die Budgetierung selbst ist in dieser Kommune für das Jahr 2004 geplant. Leidtragende hiervon ist der zentrale Einkauf, der nun mit dem gleichen Personalvolumen ein Mehrfaches an Aufwand zu bewältigen hat.

Bemerkenswert ist darüber hinaus, dass in den Verwaltungen im Vergleich zur Wirtschaft sehr viel offener mit Einsparungen argumentiert wird. Während in den von uns untersuchten Betrieben und Firmen stets betont wird, dass es nicht um einen Arbeitsplatzabbau gehe, wird in den Verwaltungen dieses Argument durchaus offensiv angeführt. In der Wirtschaft betonen die Projektverantwortlichen vielmehr die Minimierung der Prozesskosten und die strategische Umorientierung in Richtung Einkaufsmanagement. Aufgrund der politischen Zielvorgaben gehorchenden Rahmenbedingungen und wohl auch vor dem Hintergrund der finanziellen Situation der Kommunen, werden die Verweise auf anvisierten Beschäftigungseffekte und den erhofften Einsparungen sehr viel offensiver vorgetragen. Darüber hinaus sind die Einsparungsmöglichkeiten in den Verwaltungen auf dem Gebiet der Stückkosten aufgrund der geschilderten politischen und rechtlichen Vorgaben mitunter auch geringer als in der Wirtschaft. Insofern existiert hier durchaus eine immanente Logik.

## 5. Fazit

Sowohl in Verwaltung als auch in Wirtschaft sind die elektronischen Beschaffungssysteme nicht nur Ausdruck, sondern auch Enabler von organisatorischer Innovation. Für die Realisierung der damit verbundenen technischen und organisatorischen Innovationen bedarf es jedoch zugleich auch sozialen Innovationen. Diese sozialen Innovationen sind eng mit dem Prozess der Subjektivierung von Arbeit verknüpft.

Im Zuge der Ausbreitung elektronischer Beschaffungssysteme (hier Desk Top Purchasing-Systeme) ergeben sich veränderte Anforderungen an die Subjektivität, das heißt an genuin persönliche Leistungen, an verschiedenen Arbeitsplätzen im Beschaffungsprozess. Kurz zusammengefasst lässt sich zum derzeitigen Stand eine wesentlich vergrößerte und hochwertige Anforderungsstruktur für die Einkaufsarbeitsplätze konstatieren, die von Routine befreit verstärkt strategische Wissenstätigkeiten übernehmen sollen. Aktive Strukturierung wird verlangt und zwar hinsichtlich der Analyse der Bedarfs- aber auch der Lieferantenstruktur. Diese Aufgaben sind nicht neu für das Arbeitsgebiet, stellen sich aber in neuer Intensität.

Etwas anders verhält es sich bei den Arbeitsplätzen und Beschäftigten, die nun neu die logistische Abwicklung der Bestellvorgänge übernehmen. Für einige bedeuten die neuen Aufgaben, planende und dispositive Aufgaben in einem bisher nicht erreichtem Ausmaß, soll doch der gesamte Bestellvollzug selbst kontrolliert werden. Die Aufforderung zur aktiven Eigenstrukturierung steht den Restriktionen des elektronischen Katalogs gegenüber. Zumeist als Standardsystem eingesetzt, müssen die Beschäftigten mit ihrem subjektivem Erfahrungswissen ausgleichend – kompensatorisch – eingreifen.

Das als Fortdauern einer Situation, in der Ansprüche, die zum einen eine aktive Ausgestaltung und zum anderen einen reinen Ausgleich von technischen Unzulänglichkeiten fordert, wirkt sich auf die sowohl auf das Arbeitshandeln wie die angestrebten technischen Innovationsprozesse negativ aus. Nämlich dann, wenn der Appell: „Arbeitet eigenverantwortlich!“ per technisch-unzulänglicher Restriktion sogleich wieder ad absurdum geführt wird.

## 6. Literatur

### Altmann, N.

- / Deiß, M./ Döhl, V./ Sauer, D. (1986): Ein „Neuer Rationalisierungstyp“ – neue Anforderungen an die Industriosozologie, in: Soziale Welt Nr.37, 1986, 191-207.
- Arnolds, H./ Heege, F./ Tussing, W. (1998): Materialwirtschaft und Einkauf. Wiesbaden.
- Baethge, M. (1996): Zwischen Computer und Kunden – Rationalisierung und neue Arbeitskonzepte in den Dienstleistungen, in: Braczyk, H. J./Ganter, H. D. /Seltz, R. (Hg): Neue Organisationsformen in Dienstleistung und Verwaltung, S. 15-28
- Baethge, M./Oberbeck, H. (1986): Die Zukunft der Angestellten. Neue Technologien und berufliche Perspektiven im Büro und Verwaltung. Frankfurt/M./New York.
- Barthel, J., Fuchs, G., Renz, Ch., Wolf, H.-G. (2000): Electronic Commerce – Herausforderungen und Chancen für Baden-Württemberg. Workshopdokumentation. Arbeitsbericht Nr. 155 der Akademie für Technikfolgenabschätzung Stuttgart.
- Baukowitz, Andrea/Boes, Andreas (1996): Arbeit in der "Informationsgesellschaft". Einige grundsätzliche Überlegungen aus einer (fast schon) ungewohnten Perspektive. In: Schmiede, Rudi (Hg.): Virtuelle Arbeitswelten. Arbeit, Produktion und Subjekt in der "Informationsgesellschaft". Berlin, 129-158.
- Bechtle, Günter (1994): Systemische Rationalisierung als neues Paradigma industri soziologischer Forschung? In: Beckenbach, Niels./ van Treeck, Werner (Hg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Soziale Welt, Sonderband 9, Göttingen, 605-624.
- Brödner, P.( 2002): Der Held von Caputh steht nicht allein: wie Wissenschaft die Nutzungsprobleme der Informationstechnik ignoriert. In: Moldaschl, M. (Hrsg.): Neue Arbeit – neue Wissenschaft der Arbeit? Festschrift zum 60. Geburtstag von Walter Volpert. Heidelberg, 339-364.

- Brödner, Peter/Seim, Kai/Wohland Gerhard (2002): Skizze einer Theorie der Informatik-Anwendungen (Version 15/11/02). URL: [http://tal.cs.tu-berlin.de/siefkes/Hersfeld/HeffAG\\_Wohland\\_Bericht\\_15.11.02.pdf](http://tal.cs.tu-berlin.de/siefkes/Hersfeld/HeffAG_Wohland_Bericht_15.11.02.pdf) [Stand 10.5.2003].
- Bubeck, B./ Fuchs, G. (2001): Auf dem Weg in die digitale Politik. Eine Untersuchung zum Virtuellen Parteitag von Bündnis 90/Die Grünen Baden-Württemberg. Arbeitsbericht Nr. 198 Akademie für Technikfolgenabschätzung Stuttgart.
- Daniel, Claus (1981): Theorien der Subjektivität. Einführung in die Soziologie des Individuums. Frankfurt/New York.
- Degele, N. (1996): Die Entwicklung und Nutzung von Software, Zur Genese informationstechnischen Handelns. In: ZfS, Jg. 25, Heft 1, 58-70.
- Dollhausen K. /Hörning, K. H. (1996): Die kulturelle Produktion von Technik. In: ZfS, Jg. 25 Heft 1, 37-57.
- Fuchs, G.; Renz, Ch.; Teutsch, B.(2002): Electronic Commerce – Chancen und Herausforderungen für Baden-Württemberg. Projektbericht. Arbeitsbericht Nr. 194 der Akademie für Technikfolgenabschätzung Stuttgart.
- Gehrmann, F./Schinzer, H./Tacke, A. (2002): Public E-Procurement. Netzbasierte Beschaffung für öffentliche Auftraggeber, München.
- Jansen, S. A. (Hg.)/Priddat, B. P. (2001): Electronic Government – Neue Potenziale für einen modernen Staat, Stuttgart.
- Konrad, K. (2001): Electronic Commerce: Erwartungsdynamiken, Leitbilder, Szenarien. Zwei Fallstudien zu Entwicklung und Einsatz von Anwendungen im Business-to-Business-Bereich. Arbeitsbericht Nr. 193 der Akademie für Technikfolgenabschätzung Stuttgart.
- Large, Rudolf (1999): Strategisches Beschaffungsmanagement. Wiesbaden.
- Mosbacher, W. (2001): Elektronische Vergabe: Neue Möglichkeiten im öffentlichen Beschaffungswesen. In: Die Öffentliche Verwaltung, 54. Jg., Heft 14, 573-582.
- Preißner, Andreas (2002): Electronic Procurement in der Praxis. München.
- Priddat, B. P. (2002): E-Government als Virtualisierungsstrategie des Staates. Demokratisierung der Wissensgesellschaft und professioneller Staat, URL: <http://www.itas.fzk.de/tatup/023/prid02a.htm>, Stand Mai 2003
- Sacher, P. (1992): Die Beschaffungspraxis öffentlicher Verwaltungen. Eine verwaltungswissenschaftliche Untersuchung am Beispiel ausgewählter Kommunalverwaltungen. Frankfurt/Main u.a.

- 
- Schönberger, Klaus/Springer, Stefanie: (Hg.): Subjektivierte Arbeit Mensch, Organisation und Technik in einer entgrenzten Arbeitswelt. Frankfurt M./New York 2003. Im Druck.
- Schminank, Ulrich (1986): Technik, Subjektivität und Kontrolle in formalen Organisationen. Eine Theorieperspektive, in: Seltz, Rüdiger/ Mill, Ulrich/ Hildebrandt, Eckart (Hg.): Organisation als soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisation. Berlin, 71-91.
- Töpsch, Karin (1998): Telearbeit als technische und soziale Innovation. In: Braczyk, Hans J./ Fuchs, Gerhard (Hg.): Informationstechnische Vernetzung. Berichte aus Projekten der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg. Baden-Baden, 53-66.